

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Kantor Pusat PT. Bank Nusantara Parahyangan Tbk. Bandung)

Puspa Dewi Yulianty¹

148020041

puspadewi.0807@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening di PT. BNP, Tbk. Bandung.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia dan perilaku organisasi. bagi perusahaan sejenis dan praktisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran serta informasi yang berguna terkait dengan upaya-upaya meningkatkan kinerja perusahaan melalui variabel-variabel yang diteliti.

Penelitian dilakukan di PT. BNP, Tbk. Bandung dengan pendekatan kuantitatif, dan metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan verifikatif. Sementara untuk analisis data dan uji hipotesis digunakan metode analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung dengan nilai 0,152 satuan, Budaya Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung dengan nilai 0,246 satuan, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Secara Simultan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung sebesar 30,8%, dan Komitmen Organisasional Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung sebesar 78,1%.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Pegawai, Manajemen, SDM

¹ Penulis adalah Mahasiswa Pascasarjana Universitas Pasundan Program Studi Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Tahun 2016.

LATAR BELAKANG

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi yang dapat diibaratkan sebagai motor penggerak sebuah organisasi.

Dalam rangka meningkatkan produktifitas perusahaan dan memuaskan pelanggan, maka kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari masyarakat, pemerintah maupun swasta. Adanya persaingan global dalam kebebasan perdagangan membuat sebagian besar perusahaan harus ikut berjuang untuk tetap dapat melakukan operasional perusahaannya atau bahkan untuk mendapatkan keuntungan yang besar. Hal tersebut tentu membutuhkan bantuan dan dukungan yang besar dari para karyawannya karena bagaimanapun karyawan perusahaan merupakan aspek pokok dalam pelaksanaan sebuah perusahaan. Perusahaan-perusahaan di Indonesia masih belum memiliki penilaian kinerja yang terintegrasi, sampai saat ini yang ada hanya *performance appraisal* saja.

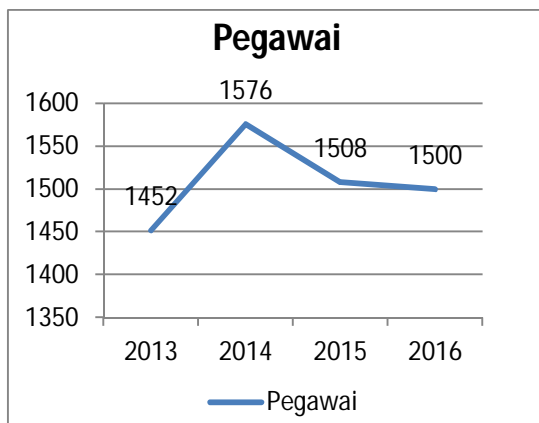
Sistem *performance management* yang baik seharusnya memiliki *performance planning*, *coaching*, saat proses berlangsung, serta *performance review*. Hal serupa juga dialami oleh PT. BNP Tbk. Bandung yang juga belum dapat menentukan ukuran penilaian kinerja bagi pegawainya. Namun sebagai gantinya, PT. BNP Tbk menerapkan sistem manajemen pengelolaan kinerja yang objektif, *fair*, terukur, transparan dan sinergis untuk mencapai seluruh target perusahaan pada setiap akhir tahun.

Untuk mengelola kinerja perlu dilakukan pengukuran kinerja, salah satu cara yang diadopsi oleh PT. BNP Tbk. adalah dengan konsep *Balance Score Card* yang diukur dari empat perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal process*, dan *learning & growth*. Khusus untuk mengukur kinerja pegawai yaitu diukur melalui perspektif *learning & growth* dengan strategi objektif pengembangan karyawan yang diukur melalui jumlah jam pelatihan per karyawan per tahun dan produktivitas yang diukur melalui total laba dibagi jumlah karyawan. Berikut hasil penilaian kinerja karyawan melalui perspektif *learning & growth* tahun 2013 hingga 2015.

Tabel 1
Pengukuran Kinerja Karyawan PT. BNP Tbk. Tahun 2013 hingga 2015

No.	Tahun	Strategi Objektif	Target	Pencapaian
1	2013	Pengembangan Karyawan	8 Jam / Pegawai	5 Jam / Pegawai
		Produktivitas	80%	68%
2	2014	Pengembangan Karyawan	8 Jam / Pegawai	6 Jam / Pegawai
		Produktivitas	80%	75%
3	2015	Pengembangan Karyawan	8 Jam / Pegawai	6 Jam / Pegawai
		Produktivitas	80%	71%

Berdasarkan Tabel 1 tersebut, dapat diketahui bahwa terjadi fluktuasi pencapaian target kinerja pegawai, dimana terjadi peningkatan pada tahun 2013 ke tahun 2014, dan mengalami penurunan pada tahun 2015. Hal tersebut menurut penulis disebabkan adanya penurunan jumlah karyawan di PT. BNP Tbk. Bandung. Berikut data karyawan di PT. BNP Tbk. Bandung pada tahun 2013 hingga 2015



Gambar 1
Jumlah Pegawai PT. BNP Tbk.
Bandung

Dari Gambar 1 tersebut dapat diketahui bahwa terjadi peningkatan jumlah pegawai pada tahun 2014, namun pada tahun 2015 terjadi penurunan jumlah pegawai sebanyak 69 orang dan pada tahun 2016 tercatat menurun sebanyak 8 orang. Selain itu, pada bulan Januari hingga Mei 2016 tercatat pegawai tetap yang mengundurkan diri sebanyak 99 orang, meskipun selisih antara tahun 2015 dan 2016 hanya 8 orang, dikarenakan banyak pegawai yang masuk dan menggantikan pegawai yang mengundurkan diri.

Untuk mengelola sistem manajemen sumber daya manusia diperlukan penggerak atau promotor yang dapat mengatur sistem tersebut, yaitu seorang pemimpin. Pemimpin melalui kepemimpinan yang

diterapkannya akan mempengaruhi kinerja para pegawainya. Kepemimpinan merupakan salah satu tugas manajer dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu, kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai, hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan pimpinan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak terutama pegawai sehingga dicapai kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan di PT. BNP Tbk. Bandung, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan perusahaan adalah kepemimpinan transformasional. Dimana ditunjukkan oleh positifnya tanggapan pegawai yang menjadi responden penelitian pendahuluan mengenai pimpinan yang senantiasa mendukung kepada kreativitas dari para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain kepemimpinan, budaya kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya suatu organisasi selalu berusaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, salah satu faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan adalah budaya kerja.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi, menjamin hasil kerja dengan kualitas lebih baik, membuka jaringan seluruh komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan,

menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar, serta mengurangi laporan dengan data-data dan informasi yang salah dan palsu.

Budaya kerja yang berlaku di PT. BNP Tbk. Bandung merupakan budaya kerja yang dibentuk secara pribadi oleh PT. BNP Tbk. Bandung. senantiasa melakukan inisiatif-inisiatif dalam menciptakan budaya perusahaan yang baik sebagai upaya membentuk lingkungan kerja yang kondusif dengan etika kerja yang profesional. Budaya perusahaan PT. BNP Tbk. Bandung berisikan nilai-nilai, norma-norma, dan etika yang memengaruhi pola pikir dan tingkah laku kerja SDM dalam beraktivitas dengan tujuan peningkatan kinerja yang semakin baik.

Selain itu, PT. BNP Tbk. Bandung juga mengeluarkan peraturan mengenai standar penampilan yang terdiri dari pengaturan busana wajib, rambut dan aksesoris, standar penampilan untuk make up, tas dan kebersihan pribadi baik bagi pegawai pria maupun wanita, baik *front-liner*, *non front-liner* maupun *security*. Budaya kerja lain juga direalisasikan melalui Surat Edaran mengenai aturan meja bersih yang mengatur bahwa pegawai diharuskan untuk menjaga kerapian meja kerja dan tidak boleh ada barang-barang yang tidak ditempatkan di loker atau tempatnya.

PERMASALAHAN

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi masalah yang terdapat di PT. BNP Tbk. Bandung adalah sebagai berikut:

1. Belum tercapainya target kinerja perusahaan terkait pengembangan karyawan dan produktivitas karyawan.

2. Adanya penurunan jumlah pegawai selama dua tahun berturut-turut dan banyaknya pegawai yang mengundurkan diri dari perusahaan.
3. Adanya keterbatasan kinerja pegawai terkait waktu bekerja, jumlah pekerjaan dan kerja sama antar pegawai.
4. Adanya kekurangan dalam komitmen organisasional pegawai yang tercermin dari banyaknya pegawai yang absen dari pekerjaan.
5. Rendahnya komitmen organisasional pegawai yang tercermin dari ketertarikan pegawai terhadap tawaran dari perusahaan lain.
6. Pimpinan belum *concern* terhadap pengembangan karir pegawai yang tercermin dari belum dipenuhinya target jam pelatihan pegawai.
7. Pimpinan belum terlalu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan di dalam perusahaan
8. Adanya pro dan kontra mengenai budaya kerja yang berlaku di PT. BNP Tbk. Bandung.
9. Belum terciptanya suasana kerja yang nyaman bagi para pegawai terkait budaya kerja yang diberlakukan
10. Belum adanya sistem penilaian kinerja yang terintegrasi langsung dengan budaya kerja yang berlaku di perusahaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulis mengajukan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional

- yang berlaku PT. BNP Tbk. Bandung.
2. Bagaimana gambaran budaya kerja di PT. BNP Tbk. Bandung.
 3. Bagaimana gambaran komitmen pegawai PT. BNP Tbk. Bandung.
 4. Bagaimana gambaran kinerja pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung.
 5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung.
 6. Seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasional pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung.
 7. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja secara simultan terhadap komitmen organisasional pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung.
 8. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasional pegawai terhadap kinerja pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen pegawai sebagai variabel intervening ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dan metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan verifikatif.

Unit observasi atau pengamatan pada penelitian ini adalah kantor pusat PT. Bank Nusantara Parahyangan (BNP) Tbk. yang beralamat di Jl. Ir. H. Juanda No. 95 Bandung 40132. Lokasi penelitian ini dipilih karena penulis merupakan salah satu pegawai di perusahaan ini dan penulis berkeinginan

untuk memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan kinerja para pegawai di perusahaan ini.

Operasionalisasi Variabel

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab atas timbul atau berubahnya variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah kepemimpinan transformasional (X1) yang direpresentasikan dalam indikator *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*, dan budaya kerja (X2) yang direpresentasikan dalam indikator inisiatif, kepercayaan, kesenangan, individualitas, kesetaraan, dialog, hubungan kerja dan pilihan tempat kerja. Pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepala divisi, karena pada objek penelitian yang berupa kantor pusat, terdiri dari beberapa divisi yang membawahi pegawai-pegawai yang akan menjadi responden, yang menurut peneliti akan mampu mencerminkan tingkat kepemimpinan pada objek penelitian.

Variabel intervening (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel dependen dengan independen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2014: 63). Dalam penelitian ini variabel intervening adalah komitmen organisasional pegawai (Y) yang direpresentasikan dalam indikator komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif..

Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai

(Z) yang direpresentasikan dalam indikator jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerjasama.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pusat PT. BNP Tbk. Bandung yang berjumlah 1500 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Kantor Pusat PT. BNP Tbk. Bandung.

Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*, yaitu sebanyak 94 orang pegawai. Kemudian jumlah sampel tersebut ditentukan secara berstrata yang melibatkan pembagian populasi ke dalam kelompok berdasarkan bidang yang ada dengan jenis *sampel strata proporsional*, karena dari setiap strata diambil sampel yang sebanding dengan besar setiap strata (Rakhmat, 2014: 79), dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 2
Penarikan Sampel Strata
Proporsional

Pegawai	N Populasi	Pecahan sampling	n Sampel
Pimpinan	145	0,063	10
Staff	1303	0,063	80
Officer	9	0,063	1
Junior Staff	43	0,063	3
Jumlah	1500		94

Sumber: Jalaluddin Rakhmat, 2014. Hlm. 80

Keterangan:

- Ditentukan jumlah sampel 94 orang
- Pecahan sampling untuk setiap strata adalah $94/1500 = 0,063$
- Setiap bidang diwakili dalam sampel proporsinya dalam populasi

Pengambilan Data

Dalam penelitian ini pengambilan data penelitian dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Pengamatan/observasi
- Kuisisioner. Untuk mengukur hasil kuisisioner hasil penelitian yang berupa skala interval, digunakan skala Likert. Skala likert dalam penelitian ini disusun dengan jenis pertanyaan positif, dan setiap pertanyaan yang mewakili indikator diberi bobot nilai 1 – 5.

Uji Instrumen

Untuk setiap butir pertanyaan dalam kuisisioner telah dilakukan uji validitas dengan menggunakan software SPSS versi 20.0 dan memberikan hasil bahwa seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian. Demikian pula dengan uji reliabilitas yang dilakukan dengan software yang sama memberikan hasil bahwa seluruh instrument dinyatakan reliable.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden Menurut Usia

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 31 – 40 tahun yaitu sejumlah 48 orang atau 51,1%.

Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa mayoritas responden telah bekerja di PT. BNP, Tbk. selama 6 – 10 tahun yaitu sejumlah 51 orang atau 54,2%.

Karakteristik Responden Menurut Jabatan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa mayoritas responden

memiliki jabatan sebagai staff yaitu sejumlah 44 orang atau 46,8%.

Karakteristik Responden Menurut Divisi

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa responden hampir tersebar secara merata di setiap divisi sehingga dapat dikatakan mewakili setiap divisi yang berbeda-beda jumlah pegawainya.

Analisis Deskriptif

Setelah dilakukan pengukuran secara deskriptif, dapat diketahui bahwa seluruh dimensi dari variabel kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik. Berikut adalah hasil rekapitulasi jawaban responden pada variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel 3
Rekapitulasi Jawaban Responden pada Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-rata Skor
		1	2	3	4	5		
Dimensi <i>Idealized influence</i>								
1	Anda dapat memahami visi dan misi yang disampaikan dengan jelas oleh Kepala Divisi	0	10	45	21	18	329	3,5
2	Semangat kerja Kepala Divisi menjadi panutan bagi anda	0	5	44	21	24	346	3,68
3	Anda menghormati kepemimpinan Kepala Divisi karena prestasi kepemimpinannya	0	5	34	26	29	361	3,84
4	Anda menghormati kepemimpinan Kepala Divisi karena kemampuan manajerialnya	0	11	22	37	24	356	3,79
Rata-rata								3,7
Dimensi <i>Inspirasional motivation</i>								
5	Kepala Divisi memiliki harapan yang tinggi terhadap para pekerjaannya dalam menyelesaikan pekerjaannya	0	0	22	48	24	378	4,02
6	Anda selalu merasa memotivasi diri anda untuk bekerja dengan giat	0	10	28	32	24	352	3,74
7	Kepala Divisi selalu menyatakan tujuan organisasi dengan bahasa yang sederhana dan dapat dipahami oleh anda	0	24	21	25	24	331	3,52
Rata-rata								3,76

Dimensi <i>Intellectual stimulation</i>								
8	Kepala Divisi selalu mendorong Anda untuk lebih kreatif dalam bekerja	0	5	38	27	24	352	3,74
9	Kepala Divisi selalu mendorong Anda untuk lebih rasional dalam mengambil keputusan	0	0	37	39	18	357	3,8
10	Kepala Divisi selalu mendorong Anda untuk lebih cermat dalam menyelesaikan permasalahan	0	0	24	46	24	376	4
Rata-rata								3,85
Dimensi <i>Individualized consideration</i>								
11	Kepala Divisi selalu berusaha memenuhi kebutuhan anda untuk menyelesaikan pekerjaan	0	5	38	27	24	352	3,74
12	Kepala Divisi selalu membina hubungan baik dengan Anda	0	0	22	43	29	383	4,07
13	Kepala Divisi selalu melibatkan Anda dalam membuat keputusan terkait pekerjaan	0	0	38	38	18	356	3,79
14	Kepala Divisi selalu memberikan saran kepada Anda tentang pekerjaan	0	5	33	32	24	357	3,8
Rata-rata								3,85
Rata-rata Keseluruhan								3,79

Sumber: Hasil Penelitian, 2016

Berdasarkan Tabel tersebut, dapat diperoleh gambaran keseluruhan jawaban responden pada variabel kepemimpinan transformasional di PT. BNP Tbk. Bandung. Rekapitulasi jawaban responden memberikan nilai rata-rata variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,79 yang diinterpretasikan dalam kategori Baik. Apabila dibandingkan, nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh dimensi *Idealized influence*, khususnya pada indikator pemahaman pegawai mengenai visi misi yang disampaikan oleh kepala divisi dan nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh dimensi

Intellectual stimulation serta dimensi *Individualized consideration*.

Setelah dilakukan pengukuran secara deskriptif, dapat diketahui bahwa seluruh dimensi dari variabel budaya kerja berada pada kategori cukup baik dan baik. Berikut adalah hasil rekapitulasi jawaban responden pada variabel budaya kerja.

Tabel 4
Rekapitulasi Jawaban Responden pada Variabel Budaya Kerja

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-rata Skor
		1	2	3	4	5		
Dimensi Inisiatif								
15	Anda selalu diberikan kesempatan mengambil inisiatif dalam pelaksanaan tugas sehari-hari	0	0	27	47	20	369	3.93
16	Inisiatif Anda selalu diakomodir dan diberi kesempatan untuk dikembangkan	0	7	34	33	20	348	3.7
17	Anda selalu diberikan dukungan untuk berani mengambil risiko dalam pelaksanaan tugas	0	14	34	19	20	306	3.26
Rata-rata								3,63
Dimensi Kepercayaan								
18	Anda selalu bekerja tanpa diawasi oleh pihak lain	0	20	40	21	6	274	2.91
19	Anda selalu melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan yang akan dicapai	0	0	6	68	20	390	4.15
Rata-rata								3,53
Dimensi Kesenangan								
20	Anda selalu menikmati pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya	0	7	13	54	20	369	3.93
21	Anda tidak pernah merasa terbebani dalam menyelesaikan pekerjaannya	0	7	40	40	7	329	3.5
22	Anda selalu tepat waktu dalam menyelesaikan setiap tugas	0	7	26	41	20	356	3.79
Rata-rata								3,74
Dimensi Individualitas								
23	Anda selalu melakukan pekerjaan dengan gaya kerja anda sendiri	0	21	13	46	14	335	3.56
24	Anda selalu kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	34	26	34	376	4
25	Anda selalu berkompetisi dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas	0	21	46	27	0	288	3.06
Rata-rata								3,54
Dimensi Kesetaraan								
26	Anda memiliki kemampuan yang setara dengan pegawai lain	0	28	34	26	6	292	3.11

27	Anda selalu dapat mengemukakan pendapat atau ide kepada atasan	0	0	33	48	13	356	3.79
28	Anda selalu memberi masukan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam mengambil keputusan	0	7	40	27	20	342	3.64
Rata-rata								3,51
Dimensi Dialog								
29	Anda selalu bekerja sama dengan pihak lain dalam melaksanakan pekerjaan	0	0	13	68	13	376	4
30	Anda selalu berdiskusi dan saling bertukar pikiran dengan rekan kerja dalam melakukan pekerjaan	0	0	6	75	13	383	4.07
31	Anda selalu menjaga komunikasi antar pegawai dengan menggunakan bahasa yang santun dan jelas	0	0	6	68	20	390	4.15
Rata-rata								4.07
Dimensi Hubungan Kerja								
32	Anda merasa Hubungan kerja antar pegawai terjalin secara harmonis baik formal maupun informal	0	7	20	54	13	355	3.78
33	Anda selalu menggunakan teknologi yang ada untuk menjalin komunikasi terkait pekerjaan	0	0	13	61	20	383	4.07
34	Anda selalu menyelesaikan masalah pekerjaan di tempat kerja dengan baik	0	0	27	54	13	362	3.85
Rata-rata								3,9
Dimensi Pilihan Tempat Kerja								
35	Anda merasa nyaman dengan kondisi lingkungan yang ada	0	14	34	40	6	320	3.4
36	Anda merasa aman dengan kondisi lingkungan kerja yang ada	0	0	48	40	6	334	3.55
Rata-rata								3,48
Rata-rata Keseluruhan								3,68

Sumber: Hasil Penelitian, 2016

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diperoleh gambaran keseluruhan jawaban responden pada variabel budaya kerja di PT.BNP Tbk. Bandung.

Rekapitulasi jawaban responden memberikan nilai rata-rata variabel budaya kerja sebesar 3,68 yang

diinterpretasikan dalam kategori Baik. Apabila dibandingkan, nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh dimensi pilihan tempat kerja dan nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh dimensi dialog. Sementara indikator dengan rata-rata terendah ditunjukkan oleh pernyataan bahwa pegawai yang bekerja tanpa perlu diawasi oleh pihak lain, dimana hal tersebut bertentangan dengan adanya fungsi pengawasan

dalam manajemen perusahaan, sehingga pegawai selalu merasa diawasi dalam melakukan pekerjaannya.

Setelah dilakukan pengukuran secara deskriptif, dapat diketahui bahwa seluruh dimensi dari variabel budaya kerja berada pada kategori cukup baik dan baik. Berikut adalah hasil rekapitulasi jawaban responden pada variabel budaya kerja.

Tabel 5
Rekapitulasi Jawaban Responden pada Variabel Komitmen
Organisasional

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-rata Skor
		1	2	3	4	5		
Dimensi Komitmen Afektif								
37	Anda mau menghabiskan sisa karir di tempat sekarang bekerja	7	34	46	7	0	241	2.56
38	Anda merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi	7	21	52	21	0	289	3.07
39	Anda membanggakan organisasi kepada orang lain di luar organisasi	7	27	53	14	0	276	2.94
40	Anda merasa tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain seperti terikat dengan organisasi tempat bekerja sekarang	7	14	73	7	0	282	3
41	Anda ikut serta dalam mengembangkan organisasi tempat bekerja sekarang	7	7	66	14	7	310	3.3
Rata-rata								2.97
Dimensi Komitmen Kontinuan								
42	Anda merasa berat meninggalkan organisasi meskipun Anda menginginkannya	7	34	53	7	0	262	2.79
43	Anda merasa khawatir untuk meninggalkan organisasi tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	7	48	32	14	0	255	2.71
44	Anda merasa memiliki sedikit pilihan untuk meninggalkan organisasi	7	41	39	14	0	262	2.79

45	Anda merasakan langkanya peluang yang alternatif yang ada adalah akibat serius jika meninggalkan organisasi	7	41	46	7	0	255	2.71
46	Anda menyadari bahwa bekerja di organisasi sekarang merupakan kebutuhan	7	20	33	34	7	317	3.37
47	Anda merasa tidak ada organisasi lain yang mampu memenuhi kebutuhannya seperti di organisasi sekarang	7	41	46	7	0	255	2.71
Rata-rata								2.85
Dimensi Komitmen Normatif								
48	Anda tidak mempertimbangkan tawaran untuk berpindah ke organisasi lain	7	48	32	7	0	227	2.41
49	Anda berkomitmen untuk setia kepada organisasi sekarang	7	20	74	0	0	269	2.86
50	Anda menganggap bahwa loyalitas terhadap organisasi sekarang ini merupakan hal yang penting	7	13	53	28	0	304	3.23
Rata-rata								2.84
Rata-rata Keseluruhan								2.89

Sumber: Hasil Penelitian, 2016

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diperoleh gambaran keseluruhan jawaban responden pada variabel komitmen organisasional di PT. BNP Tbk. Bandung. Rekapitulasi jawaban responden memberikan nilai rata-rata variabel komitmen organisasional sebesar 2,89 yang diinterpretasikan dalam kategori Cukup Baik. Apabila dibandingkan, nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh dimensi komitmen normatif, terutama pada indikator

pegawai mempertimbangkan tawaran untuk berpindah ke organisasi lain dan nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh dimensi komitmen afektif.

Setelah dilakukan pengukuran secara deskriptif, dapat diketahui bahwa seluruh dimensi dari variabel kinerja pegawai berada pada kategori cukup baik dan baik. Berikut adalah hasil rekapitulasi jawaban responden pada variabel budaya kerja.

Tabel 6
Rekapitulasi Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Pegawai

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban					Skor	Rata-rata Skor
		1	2	3	4	5		
Dimensi Jumlah Pekerjaan								
51	Anda selalu mengerjakan tugas tambahan	0	0	26	62	0	356	3,79

52	Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target	0	0	26	62	0	356	3,79
Rata-rata								3,79
Dimensi Kualitas Pekerjaan								
53	Anda selalu mempertahankan kualitas pekerjaan	0	0	15	64	15	376	4
54	Anda selalu meningkatkan kualitas pekerjaan	0	0	20	59	15	371	3,95
Rata-rata								3,97
Dimensi Ketepatan Waktu								
55	Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai jam kerja	0	18	26	35	15	329	3,5
56	Anda tidak pernah membutuhkan waktu tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan	0	29	44	21	0	274	2,91
57	Anda tidak pernah terlambat masuk kerja	0	0	38	38	18	356	3,79
58	Anda tidak pernah pulang sebelum jam kerja selesai	0	0	38	32	24	362	3,85
Rata-rata								3,51
Dimensi Kehadiran								
59	Anda tidak pernah absen dari pekerjaan melebihi peraturan yang ditentukan	0	0	18	55	21	379	4,03
60	Anda selalu hadir dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh organisasi	0	0	39	55	0	337	3,59
Rata-rata								3,81
Dimensi Kemampuan Kerjasama								
61	Anda selalu memanfaatkan teknologi untuk melakukan kerjasama	0	0	15	79	0	361	3,84
62	Anda selalu menikmati proses kerjasama dalam melakukan pekerjaan	0	0	15	70	9	370	3,94
Rata-rata								3,89
Rata-rata Keseluruhan								3,79

Sumber: Hasil Penelitian, 2016

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diperoleh gambaran keseluruhan jawaban responden pada variabel kinerja pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung. Rekapitulasi jawaban responden memberikan nilai rata-rata variabel kinerja pegawai sebesar 3,79 yang diinterpretasikan dalam kategori

Baik. Apabila dibandingkan, nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh dimensi ketepatan waktu, terutama indikator yang menyatakan bahwa pegawai memerlukan waktu tambahan untuk melakukan pekerjaannya dan nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh dimensi kualitas pekerjaan.

Untuk langkah selanjutnya dilakukan perhitungan analisis jalur pada substruktur 1, yaitu terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja serta

pengaruhnya terhadap komitmen organisasional. Berikut hasil output SPSS pada perhitungan substruktur 1.

Tabel 7
Analisis Jalur Substruktur 1 (Korelasi)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.301	3.718

a. Predictors: (Constant), BudKer, PimTrans

Pada Tabel diatas menunjukkan nilai korelasi yang diperoleh sebesar 0,555. Jika dikonfirmasi dengan table

interpretasi koefisien korelasi nilai r, maka nilai korelasi sebesar 0,555 berada pada tingkat pengaruh yang sedang.

Tabel 8
Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Pengaruh
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Selain itu, berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa secara simultan variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja memiliki kontribusi sebesar 30,8% dalam menjelaskan perubahan yang

terjadi pada variabel komitmen organisasional, sedangkan sisanya yaitu sebesar 69,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini adalah 0,667 yang didapat dari perhitungan berikut

$$\rho_{y\epsilon} = \sqrt{1 - 0,555}$$

$$= 0,667$$

Tabel 9
Hasil Analisis Korelasi Substruktur 1
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69.069	2	34.535	2.498	.002 ^b
	Residual	1257.909	91	13.823		
	Total	1326.979	93			

a. Dependent Variable: KomOrg

b. Predictors: (Constant), BudKer, PimTrans

Pada tabel Anova (Uji F) diatas terlihat bahwa secara simultan variabel-variabel bebas yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasional yang

ditunjukkan dari nilai Sig. 0,002 < Alpha 5% yang berarti tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif, atau dengan kata lain uji statistik F sudah signifikan.

Tabel 10
Hasil Analisis Jalur Substruktur 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	43.225	2.837		15.234	.000
PimTrans	.053	.039	.152	2.348	.002
BudKer	.079	.036	.246	2.185	.031

a. Dependent Variable: KomOrg

Pada Tabel Coefficient tersebut, uji t/parsial terlihat bahwa variabel kepemimpinan dan budaya kerja secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh nilai Sig. masing-masing lebih kecil dari Alpha 5% yaitu 0,002 dan 0,031. Selain itu berdasarkan tabel tersebut juga dapat ditentukan persamaan strukturalnya menjadi seperti berikut.

$$Y = 0,152X_1 + 0,246X_2 + \varepsilon_1$$

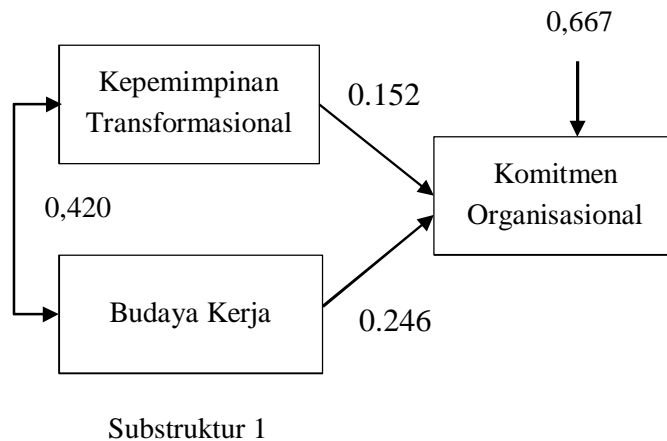
Dari persamaan tersebut dapat dilihat bahwa nilai koefisien adalah positif (+) yang berarti variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Disamping itu, dari persamaan tersebut juga dapat diinterpretasikan bahwa setiap peningkatan dari variabel kepemimpinan transformasional sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan variabel komitmen organisasional sebesar 0,152 satuan dengan asumsi variabel bebas lain dianggap konstan.

Demikian juga yang terjadi pada variabel budaya kerja, dimana dapat diinterpretasikan bahwa setiap

peningkatan dari variabel budaya kerja sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan variabel komitmen organisasional sebesar 0,264 satuan dengan asumsi variabel bebas lain dianggap konstan.

Untuk uji hipotesis berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui juga dengan melihat hasil tabel pada uji t dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Pada tabel kepemimpinan transformasional didapat hasil bahwa besarnya nilai $t_{hitung} = 2,348$, dan pada tabel budaya kerja didapat hasil bahwa besarnya nilai $t_{hitung} = 2,185$ yang berarti keduanya lebih besar dari t_{tabel} yang bernilai 1,986 (dengan signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan $94-2 = 92$) sedangkan besarnya signifikansi 0,002 dan 0,0031 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap komitmen organisasional.

Dari hasil perhitungan tersebut, secara keseluruhan analisis jalur dapat dilihat dari gambar berikut.



Gambar 4.3 Sub Struktur 1

Selanjutnya untuk langkah berikutnya dilakukan perhitungan analisis jalur pada substruktur 2, yaitu terdiri dari variabel komitmen

organisasional dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Berikut hasil output SPSS pada perhitungan substruktur 2.

Tabel 11
Analisis Jalur Substruktur 2 (Korelasi)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 ^a	.781	.708	3.955

a. Predictors: (Constant), KomOrg

Pada tabel diatas menunjukkan nilai korelasi yang diperoleh sebesar 0,884. Jika dikonfirmasi dengan tabel interpretasi koefisien korelasi nilai r, maka nilai korelasi sebesar 0,884 berada pada tingkat pengaruh yang sangat kuat.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa secara simultan variabel komitmen organisasional

memiliki kontribusi sebesar 78,1% dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel kinerja pegawai, sedangkan sisanya yaitu sebesar 21,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini adalah 0,340 yang didapat dari perhitungan berikut

$$\rho_{z\varepsilon} = \sqrt{1 - 0,884} \\ = 0,340$$

Tabel 12
Hasil Analisis Korelasi Substruktur 2
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.829	1	3.829	.245	.000 ^b
	Residual	1439.076	92	15.642		
	Total	1442.904	93			

a. Dependent Variable: Kinpeg

b. Predictors: (Constant), KomOrg

Pada Tabel Anova (Uji F) diatas terlihat bahwa secara simultan variabelkomitmen organisasional yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai yang

ditunjukkan dari nilai Sig. 0,000 < Alpha 5% yang berarti tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif, atau dengan kata lain uji statistik F sudah signifikan.

Tabel 13
Hasil Analisis Jalur Substruktur 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	47.094	4.316		10.911	.000
KomOrg	.054	.109	.252	2.495	.000

a. Dependent Variable: Kinpeg

Pada tabel Coefficient tersebut, uji t/parsial terlihat bahwa variabel komitmen organisasional secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai Sig. yang lebih kecil dari Alpha 5% yaitu 0,000. Selain itu berdasarkan tabel tersebut juga dapat ditentukan persamaan strukturalnya menjadi seperti berikut.

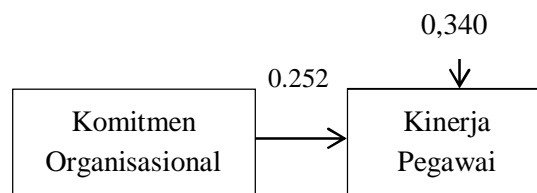
$$Y = 0,252_{ZY} + \epsilon_2$$

Dari persamaan tersebut dapat dilihat bahwa nilai koefisien adalah positif (+) yang berarti variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Disamping itu, dari persamaan tersebut juga dapat diinterpretasikan bahwa setiap peningkatan dari variabel komitmen organisasional sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan variabel kinerja pegawai sebesar 0,252 satuan dengan asumsi variabel lain dianggap konstan.

Untuk uji hipotesis berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui juga dengan melihat hasil tabel pada uji t dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Pada tabel komitmen organisasional didapat hasil bahwa besarnya nilai t_{hitung} = 2,495, yang berarti

lebih besar dari t_{tabel} yang bernilai 1,986 (dengan signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan $94-2 = 92$) sedangkan besarnya signifikansi 0,000 dan 0,0031 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil perhitungan tersebut, secara keseluruhan analisis jalur dapat dilihat dari gambar berikut.



Substruktur 2

Gambar 3 Sub Struktur 2

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Secara Simultan terhadap Komitmen Organisasional Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh nilai-nilai yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya kerja pegawai berpengaruh

terhadap komitmen organisasional. Selain itu, secara simultan, pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap komitmen organisasional pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung berada pada pengaruh yang sedang, dimana ditunjukkan oleh nilai korelasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,555. Selain itu secara simultan variabel kepemimpinan transformasional dan budaya kerja juga dinyatakan memiliki kontribusi sebesar 30,8% dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel komitmen organisasional, sedangkan sisanya yaitu sebesar 69,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat dikatakan apabila terjadi perubahan pada komitmen organisasional pegawai di PT. BNP Tbk pada saat ini, maka sebanyak 30,8% nya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja yang berlaku di PT. BNP Tbk. Bandung tersebut. Seperti yang terlihat pada fenomena banyaknya pegawai yang mengundurkan diri sehingga jumlah pegawai menurun selama dua tahun terakhir, selain itu terdapat juga kenyataan bahwa pegawai yang absen sebanyak 102 orang, juga dengan kenyataan pada hasil penelitian deskriptif yang menunjukkan komitmen organisasional pegawai berada pada kategori kurang pada komitmen afektif dan normatif yang dimana semuanya itu ternyata dipengaruhi sebanyak 30,8% oleh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja.

Kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai, hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan pimpinan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak terutama

pegawai sehingga dicapai kepuasan kerja.

Peran pimpinan yang menerapkan Kepemimpinan transformasional di PT. BNP Tbk rupanya dinilai cukup oleh para pegawai dimana pimpinan dianggap telah berperan sebagai sosok ideal yang dikagumi dan dapat menjadi panutan, mampu memotivasi dan memberikan inspirasi bagi para pegawai, pimpinan menciptakan ikatan dan mau mendorong kreativitas para pegawai dan juga pimpinan berperan sebagai mentor bagi para pegawainya.

Selain kepemimpinan transformasional, pegawai juga dituntut untuk melaksanakan budaya kerja, yang mempunyai arti mengubah sikap dan perilaku pegawai untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi, menjamin hasil kerja dengan kualitas lebih baik, membuka jaringan seluruh komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar, serta mengurangi laporan dengan data-data dan informasi yang salah dan palsu.

Budaya kerja yang berlaku di PT. BNP Tbk. Bandung merupakan budaya kerja yang dibentuk secara pribadi oleh PT. BNP Tbk. Bandung. senantiasa melakukan inisiatif-inisiatif dalam menciptakan budaya perusahaan yang baik sebagai upaya membentuk lingkungan kerja yang kondusif dengan etika kerja yang profesional. Budaya perusahaan PT. BNP Tbk. Bandung berisikan nilai-nilai, norma-norma, dan etika yang memengaruhi pola pikir dan tingkah laku kerja SDM dalam beraktivitas dengan tujuan peningkatan kinerja yang semakin baik.

Dengan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja terhadap komitmen organisasional pegawai sebesar 30,8%

diharapkan PT. BNP Tbk mampu memanfaatkan kedua variabel tersebut untuk meningkatkan komitmen organisasional pegawainya, yang juga didukung dengan variabel lain.

Pengaruh Komitmen Organisasional Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung

Berdasarkan uji hipotesis, dapat diketahui bahwa komitmen organisasional pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, nilai korelasi yang diperoleh dari pengkorelasian variabel komitmen organisasional dan kinerja pegawai menunjukkan nilai sebesar 0,884, yang berdasarkan tabel korelasi berada pada tingkat pengaruh yang sangat kuat.

Secara simultan variabel komitmen organisasional memiliki kontribusi sebesar 78,1% dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel kinerja pegawai, sedangkan sisanya yaitu sebesar 21,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh sangat kuat dan sebesar 78,1% terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Wright dalam Rivai (2005: 267) yang menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi.

Rivai (2005: 268) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual memiliki sikap loyal yang rendah dan keinginan berpindah dari perusahaan tinggi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Narmodo (2009: 51) bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah komitmen organisasional. Dengan mengacu pada hasil penelitian, dapatlah disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung sebagian besar dapat dilakukan dengan cara meningkatkan komitmen organisasional dan secara tidak langsung dipengaruhi juga oleh kepemimpinan transformasional dan budaya kerja yang berlaku di PT. BNP Tbk. Bandung.

SIMPULAN

1. Secara deskriptif, didapat hasil bahwa Kepemimpinan Transformasional di PT. BNP Tbk. Bandung seluruh dimensinya berada pada kategori cukup dan terdapat beberapa temuan antara lain:
 - a. Terdapat lebih banyak responden yang cenderung belum memahami visi dan misi perusahaan yang disampaikan oleh kepala divisinya masing-masing.
 - b. Terdapat lebih banyak responden yang cenderung tidak menjadikan semangat kepala divisi menjadi panutannya
2. Secara deksriptif Budaya Kerja di PT. BNP Tbk. Bandung mayoritas dimensinya berada pada kategori cukup dan terdapat beberapa temuan antara lain:
 - a. Terdapat mayoritas responden yang cenderung merasa selalu diawasi oleh pihak lain dalam melakukan pekerjaan.
 - b. Terdapat lebih banyak responden yang merasa tidak didukung untuk mengambil risiko dalam pelaksanaan tugas.

- c. Terdapat mayoritas responden yang cenderung merasa dalam melakukan pekerjaannya mereka tidak berkompetisi, namun justru melakukan kerjasama agar pekerjaan mereka dapat diselesaikan dengan baik
 - d. Terdapat mayoritas responden yang cenderung merasa memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing dibandingkan dengan pegawai lain
3. Secara deskriptif Komitmen Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung berdasarkan pernyataan seluruh responden yang cenderung negatif atas seluruh indikator komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional dari para pegawai termasuk rendah.
 4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung dengan nilai 0,152 satuan
 5. Budaya Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung dengan nilai 0,246 satuan
 6. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Secara Simultan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung sebesar 30,8%
 7. Komitmen Organisasional Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung sebesar 78,1%

SARAN

1. Berdasarkan pada rendahnya persepsi pegawai terhadap peran kepemimpinan khususnya pada dimensi Idealized influence, maka saran yang dapat diberikan adalah:
 - a. Pimpinan harus mampu mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberikan inspirasi kepada pengikutnya agar terjadi keselarasan antara tujuan individu dan organisasi.
2. Saran yang dapat diberikan berdasarkan temuan penelitian atas budaya kerja adalah sebagai berikut:
 - a. Sosialisasi mengenai fungsi pengawasan yang dilakukan di tempat kerja, dan perbaikan atas metode pelaksanaannya yang tidak mengganggu pekerjaan para pegawai
 - b. Pemberian dukungan terhadap para pegawai untuk berani mengambil risiko dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaannya, yang sesuai dengan tujuan organisasi.
 - c. Kompetisi antar pegawai terkadang diperlukan untuk memotivasi para pegawai, namun kompetisi yang diselenggarakan adalah kompetensi yang sehat dan mampu meningkatkan motivasi para pegawai.
 - d. Kelebihan dan kekurangan pegawai sebaiknya dijadikan dasar untuk menyusun beban kerja yang akan diampu oleh para pegawai sehingga sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi para pegawai.
3. Permasalahan pada variabel komitmen adalah bahwa pegawai belum memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan karena adanya ketidakjelasan mengenai kesejahteraan dan jaminan dari perusahaan, oleh karenanya saran yang dapat diberikan adalah

- a. Perlu ada penjelasan kepada para pegawai mengenai kesejahteraan dan jaminan yang akan diterimanya, baik berupa peraturan yang jelas ataupun diselenggarakannya forum yang membahas mengenai hal tersebut.
 - b. Perlu adanya peningkatan komitmen organisasional para pegawai dengan kegiatan yang mampu memotivasi para pegawai agar lebih peduli dan mencintai perusahaan.
4. Pada variabel kinerja pegawai didapat hasil bahwa mayoritas pegawai memerlukan waktu tambahan untuk melakukan pekerjaannya, dimana hal ini secara tidak langsung menunjukkan adanya beban kerja yang berlebih pada sebagian besar pegawai, oleh karenanya untuk memaksimalkan kinerja para pegawai maka penulis menyarankan agar diadakannya analisis beban kerja atau pengukuran atas kinerja pegawai sehingga tidak ada pegawai yang merasa dirugikan karena beban kerjanya berlebihan.
 5. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung, faktor disiplin kerja hanya salah satunya saja, dan masih ada faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Oleh karenanya, untuk peneliti lain mungkin dapat meneliti faktor-faktor lain tersebut yang mempengaruhi kinerja pegawai di PT. BNP Tbk. Bandung khususnya dan di perusahaan lain pada umumnya.
 6. Dari penelitian ini dapat diperoleh gambaran mengenai kepemimpinan transformasional, budaya kerja, komitmen organisasional pegawai, meskipun terdapat banyak dimensi dan indikator lain yang mempengaruhi kinerja terkait manajemen sumber daya manusia,

dan hal itulah yang mungkin dapat menjadi rekomendasi dalam menerapkan kepemimpinan yang baik, budaya kerja yang bersahabat, komitmen organisasional yang kuat dan kinerja pegawai yang meningkat, baik secara individu, maupun secara organisasi agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Ahmad Sanusi dan Solary Sutikno (2009), *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*, Cetakan Pertama, Pnospeet, Bandung.
- Appley A, Lawrence, Lee, Oey, Liang. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Salemba Empat.
- Arwidayanto, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*, Bandung, Alfabeta
- Bambang Prasetyo dan Lina M. Jannah, (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- D. Hidayat, (2012), *Komunikasi Antar Pribadi dan Mediana*, Jakarta, Graha Ilmu.
- Daft, Richard L., (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga.
- Sudarwan Danim dan Yunan Danim. 2010. *Administrasi Sekolah dan Manajemen. Kelas*. Bandung: Pustaka Setia
- Duwi Priyatno, (2010). *Teknik Mudah Dan Cepat Melakukan Analisis Data. Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.

- Edy Sutrisno, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana.
- Fred Luthans. (2008) *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Jakarta, Refika Aditama.
- Froggatt, W. (2006). *Free From Stress*. Jakarta, Bhuana Ilmu Populer.
- Fudin Zainal Abidin, (2014) *Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rekatama Putra Gegana Bandung*, Bandung, Universitas Winaya Mukti.
- George Terry dan Leslie W. Rue. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A, (2000), *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Prentice Hall
- Jalaluddin Rakhmat, (2014) *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Kartini Kartono, (2003), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2005), *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Salemba Empat.
- Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3ES.
- Meoheriono, (2012) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Miftah Thoha, (2010), *Kepemimpinan dan Manajemen, Devisi Buku Perguruan Tinggi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Moh Nazir, (2011) *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Riduwan, dan Engkos Achmad Kuncoro, 2013. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Saifuddin Azwar, (2011), *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Saifuddin Azwar, (2012) *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti, (2010), *Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung, Refika Aditama.
- Setiawan, B. A, dan Abd. Muhith, (2012), *Transformational Leadership*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Setiawan, B. A, dan Abd. Muhith, (2013), *Transformational Leadership*, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Sondang P. Siagian. (2002). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta, Gunung Agung.
- Sondang P Siagian, (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sopiah, (2008), *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.
- Stephen Robbins & Timothy A. Judge, (2015) *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Empat.
- Sugiyono, (2010), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta.
- Sugiyono, (2012), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung, Alfabeta.
- Sugiyono. (2014), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed. Methods)*, Bandung, Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, (2010), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Surya Dharma, (2009) *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Alfabeta.

Tikno Lensufiie, (2010), *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*, Jakarta, Erlangga.

Uma Sekaran, (2006), *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.

Veithzal Rivai & Dedi Mulyadi, (2011), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.

Veithzal Rivai, (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta, Raja Grafindo.

Wilson Bangun, (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga.

Yukl, Gary, (2008), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta, Indeks.

Yukl, Gary, (2013), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta, Indeks.

Zanikhan, (2008), *Minat Belajar Siswa*, Jakarta, Bumi Aksara.

JURNAL

Adhi Krisna Yulian, I Wayan Gede Supartha. (2012) *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi Pada Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Denpasar)*. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Volume 01. No. 02. Denpasar: Universitas Udayana.

Andreas, Budihardjo. (2003). *Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan*. International Journal of Training

and Development 9 ; 2. Prasetya Mulya Management Journal Vol. VIII No. 14.

Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, (2003), *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.

Deddy Junaedi, Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati U. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional*. Jurnal Profit Vol. 7 No. 1. Malang: Universitas Brawijaya.

Dhaifallah Obaid Almutairi. (2015). *The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance*. International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 1; 2016. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Published by Canadian Center of Science and Education

Hernowo, Narmodo. (2008), *Pengaruh Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri*, Journal Daya Saing.

His-Ying Hsieh, (2015), *The Influence of Leadership Style and Corporate Culture on Organizational Commitment and Job Performance – A Comparison between a Local 5-star Hotel and an International Chain Hotel in*

- Taiwan. *Proceedings of the Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (AP15Singapore Conference)*, ISBN: 978-1-63415-751-3 17-19 July 2015 Paper ID: S539.
- John Antonakis, Bruce J. Avolio dan Nagaraj Sivasubramaniam, (2003), *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The Leadership Quarterly.
- Ling, F.Y.Y., Low, S.P., Wang, S.Q., Egbelakin, T. (2008), " Models for Predicting Project Performance in China Using Project Management Practices Adopted by Foreign AEC Firms", Journal of Construction Engineering and Management, Vol.134, No.12, hal.983-990.
- Mahardikawanto, (2013) *Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Dr. M. Ashari Pemalang*, 2013. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang
- Nurjanah, (2008), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Pujiani, Charry, (2014), *Analisis Budaya Kerja PT. Bank Mandiri Tbk. (Persero) Kanwil X Makassar*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Resa Almustofa, (2014), *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jakarta*. Semarang, Universitas Diponegoro.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2008), Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*. 46: 703–14.
- Syahrudin Sappe, Yohanis Rante, Ruben Tuhumena, dan Bonifasia Elita B., (2010), *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Budaya Organisasi, Komitmen Kerja dan Motivasi Kerja*. Jurnal Fakultas Ekonomi, Papua: Universitas Cendrawasih.

SUMBER LAIN

- Aynul (2008). Kepemimpinan [On-line, 14 Februari 2012] Situs <http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.com/2009/03/definisi-pemimpin.html>
- Kepmenpan No. 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 39 Tahun 2012
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002
- Londong, Dedy. 2011. *Budaya Kerja*. (<http://dedylondong.blogspot.com/2011-10/budaya-kerja.html>).